

## 指定管理者制度における官民の目的の違いとその影響

望月 信幸

1. はじめに
2. 指定管理者制度の目的と役割
3. 指定管理者制度における弊害
4. 地方公共団体と民間企業の性質の違いを埋める方策
5. おわりに

### 1. はじめに

近年、地域活性化に向けた取り組みの一環として、産業クラスターなどに代表されるように民間企業と公的組織による協働が注目を集めている。指定管理者制度もその1つであり、地方公共団体などが所有する公の施設について、その管理運営者を民間企業を含む幅広い団体から募り、ある程度の権限とともに委譲することによって、公的組織では成し得なかった公の施設の業務改革による赤字の削減、そして地域住民に提供する公的サービスの質向上を目指す仕組みである。指定管理者制度の導入により、公共的な性質を持つ公の施設において民間企業による経営の合理化が図られ、ひいては公的資金の支出削減、および地域住民の満足度向上による地域活性化など、大きな見返りが期待されている。

ところが、指定管理者制度の導入により公の施設に求められている地方公共団体や地域住民からの期待は、指定管理者となる民間企業からすると必ずしも大きなメリットがあるばかりではない。たとえば公の施設が提供する公的サービスは、民間企業の豊富な発想力と経験によって、多様性と奇抜性が期待されているかもしれない。ところが、民間企業からすれば完全に自由な立場から事業を展開することができるわけではなく、制約の中で最大限のパフォーマンスを出さなくてはならないという強いプレッシャー、さらには利益の創造と事業の拡大という民間企業の本来の目的を圧迫する可能性もある。

では、このような指定管理者制度を取り巻く地方公共団体や地域住民と民間企業の考え方の相違について、具体的にはどのような点にその原因があると考えられるのか。またそれを少しでも改善するためには、どういった工夫や対策が必要とされているのか。本論文では、それらの問題について、地方公共団体と民間企業の目的の相違といった観点から検討を行い、この問題を解消するための方策として、具体的にどのようなことが考えられるのかについて考察することを目的としている。

## 2. 指定管理者制度の目的と役割

### (1) 指定管理者制度に求められている役割

地方自治法第 244 条の 2 によると、指定管理者制度とは、地方自治体が設置する「公の施設」について、その管理運営を法人その他の団体で地方公共団体が指定するものに委任することを規定した制度である。このとき、団体には地方公共団体に準ずる団体だけではなく、民間企業や NPO など指定管理者の対象として認められている点にその特徴がある。

また、2003 年 7 月に公布された総務省通達「地方自治法の一部を改正する法律の公布について」では、地方自治法第 244 条の 2 の規定をさらに緩和し、指定管理者制度は「多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的とするもの」と規定されている。

このように、指定管理者制度においては公の施設に対する管理運営を適切に行い、施設の管理運営によって提供される住民サービスの質を向上させるとともに、合理的な運営努力を行うことでコスト削減も図ることが求められている。

図表 1 管理委託制度(改正前)と指定管理者制度(改正後)の相違

	管理委託制度《改正前》	指定管理者制度《改正後》
管理運営の主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共団体、公共的団体、地方公共団体の出資法人等に限定</li> <li>相手方を条例で規定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者を含む幅広い団体(法人格は不要。ただし、個人は除く)</li> <li>議会の議決を経て指定</li> </ul>
権限と業務の範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の設置者である地方自治体との契約に基づき、具体的な管理の事務又は業務の執行を行う</li> <li>施設の管理権限及び責任は、地方自治体が引き続き有する(使用許可権限も付与できない)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の管理権限を指定管理者に委任(使用許可権限も含む)</li> <li>地方自治体は、管理権限は行使せず、設置者としての責任を果たす立場から必要に応じて指示等を行う</li> </ul>
条例で規定する内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託の条件、相手方等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定の手續、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲</li> </ul>
法的性質	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託(契約)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定(行政処分)</li> <li>管理運営の細目等については、協定(行政処分の附款)により規定</li> </ul>

出典：横浜市(2015), p. 2.

## (2) 「公の施設」の位置づけ

それでは、ここでの「公の施設」とはどのような位置づけとなっているのであろうか。地方自治法第 244 条の 2 によると、「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設」として定義されており、地域住民に対する公共の福祉を増進させることが施設運営を行う上で求められる最大の役割となっている。

たとえば横浜市指定管理者制度運用ガイドラインでは、次の 3 つの条件に該当しないものについては公の施設とは認められないとしている。

- ① 住民の利用に供する施設であること
- ② 横浜市の区域内に住所を有するものの利用に供する施設であること
- ③ 住民の福祉を直接的に増進することを目的とすること

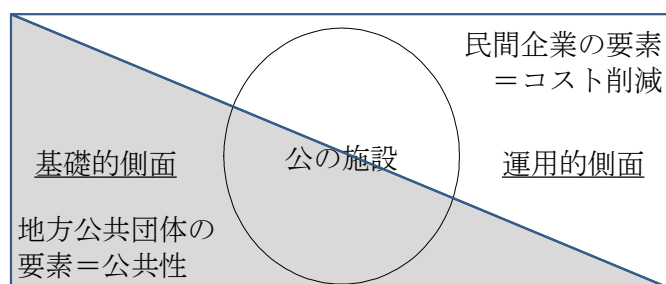
このように、公の施設とは当該地方公共団体に属する地域の住民に対して必要なサービスを提供することを目的とした施設を指しており、それによって住民に対する公共の福祉、すなわち地域住民全体が高い満足度を獲得できるようにしなくてはならない。このことは、たとえ指定管理者として民間企業に委託されたとしても同様であり、指定管理者が自らの利益だけを追求して施設の管理運営を行うのではなく、公の施設がどのような役割を地域住民から求められているかを念頭に置いて、地域住民に対する公共の福祉を高められるようなサービスを提供する必要がある。

後述するが、地域住民に対する公共の福祉を増進させるための行動が、指定管理者として委託された民間企業にとって自社の利益を増加させることにつながるとは必ずしも言い切れない。すなわち、指定管理者である以上は自社の利益よりも地域住民に対する公共の福祉を優先しなくてはならない事象が生じることも考えられるであろう。この点について、地方公共団体と指定管理者の双方が互いにコミュニケーションを取りながら、それぞれの立場や役割などを理解しつつ互いを尊重し合うような関係を築かなくてはならない。

## (3) 指定管理者制度の導入と地方自治体の目的

指定管理者制度を導入することは、地方自治体にとってどのようなメリットがあるのでしょうか。次に、指定管理者制度の導入にさいし、地方自治体が公の施設運営について求めている目的や役割について明らかにする。

図表 2 公の施設と指定管理者制度



出典：筆者作成

公の施設については、指定管理者制度適用の可能性について、地方自治法の規定にしたがい市の直営と指定管理者制度による管理運営のどちらかを選択することとなっているが、その判断基準として、より効果的かつ効率的に施設の設置目的を達成できるかどうかにもとづいて決定される。具体的には、それぞれの施設特性に合わせて個別に判断することになる。

たとえば横浜市では、施設が提供するサービスの公共性が高ければ直営によって行うなどといった施設の性質論ではなく、個別法によって指定管理者制度が適用できないとき、指定管理者制度にもとづいた管理運営の方がコストアップやサービスの質低下につながる恐れがあるとき、運用形態の変更を実施または検討しているときなど、指定管理者制度の導入必要性が低いケースに対してのみ、直営での運営を行っている<sup>\*1</sup>。

また大分県では、施設が提供するサービスの専門性や利用の公平性の確保のために、地方公共団体の直接的な運営管理が必要なときには、地方公共団体による直営を検討するが、民間事業者により同様のサービス提供が行われているとき、民間のノウハウを活用する余地が十分に存在するとき、地域住民に対するサービスの質向上や経費の節減が指定管理者制度の導入によって見込めるときは、指定管理者制度の導入を検討することになる<sup>\*2</sup>。

このように、地方公共団体からすると、指定管理者制度を可能な限り積極的に導入することによって、公共サービスの提供という質的側面についての維持または向上を目的とするとともに、管理運営コストを削減することによって公の施設の財務的効率性を図ることが意図されていると言える。

#### (4) 指定管理者制度への参入と民間企業の目的

それでは、指定管理者制度に参入し指定管理者となった民間企業からすると、どのような目的を持って応募したと考えられるのであろうか。指定管理者として事業を展開する民間企業については、すべての企業が同じ理由によって参入しているわけではないが、たとえば大分県宇佐市で指定管理者に参入している A 社へのヒアリング調査では、既存事業の拡大と新規市場開拓を考えて参入を試みたという<sup>\*3</sup>。

このように、新規事業として参入する企業は少ないものの、既存の事業を拡大するために新規市場である指定管理者制度に参入したり、既存のノウハウを活かす形での事業展開を考えて参入したりすることが考えられる。

民間企業にとっては、先行投資として指定管理者という新たな分野に参入することも考えられるが、本来は事業を通じて利益を創出することが民間企業の目的の 1 つであり、それによって将来的な業績向上を目指すことが最終的な目標として掲げられている。この点を考慮すると、

---

\*1 横浜市(2015)『横浜市指定管理者制度ガイドライン【第8版】』, p. 4.

\*2 大分県総務部行政企画課(2013)『指定管理者制度運用ガイドライン(平成25年5月改訂版)』, p. 3.

\*3 ヒアリング調査については、大分大学の加藤典生准教授、立命館アジア太平洋大学の佐藤浩人准教授とともに、2011年より複数回行っている。

指定管理者制度への参入によって新規市場への開拓が進む可能性は高いが、利益追求というよりもむしろ損失を避けるために採算性の側面を考慮して黒字化を目指すことを目的としている公の施設で、民間企業はその点をどのようにクリアするかが重要な点となってくるであろう。

### 3. 指定管理者制度における弊害

#### (1) 地方公共団体と民間企業の目的の相違

地方公共団体の考える公の施設への指定管理者制度導入の目的は、住民の福祉を促進するように公共サービスの質を向上させることはもちろんであるが、それに加えてコストを削減させることも目的としている。このことは、一見すると相反することのように見える。すなわち、公共サービスの質を向上させることによってコストがかさむ可能性もある。しかしコストを削減することも同時に求められていることから、コストをかけることによって公共サービスの質を向上させるという方法を選択しづらいと考えられる。

また民間企業であれば、コストアップになったとしても、商品の付加価値を高めることによ

図表 3 公会計と財務会計の相違

項目	官庁会計(自治体)	企業会計(株式会社)
対象団体の目的	住民の福祉の増進	利益の追求
財務報告の目的	行政目的どおりの予算が執行されたかどうかを監視、評価すること	企業活動の財政状態、経営成績を報告、説明すること
作成主体	首長	取締役
報告主体	住民(提出先は議会)	株主(提出先は株主総会)
承認及び説明責任	議会の承認 予算(事前)と決算(事後)の承認 適切な予算執行に関する説明責任	株主総会の承認 決算(事後)の承認 利益獲得の結果に対する説明責任
記帳方式	単式簿記 (入出金を歳入歳出の科目別に記帳する方式)	複式簿記 (取引の原因と結果の両面から記帳する方式)
認識基準	現金主義 (現金の入出金の事実に基づいて会計記録を行う)	(取引・事象の発生の事実に基づいて会計記録を行う)
決算書類	歳入歳出決算書 歳入歳出決算事項別明細書 実質収支に関する調書 財産に関する調書	貸借対照表 損益計算書 株主資本等変動計算書 キャッシュ・フロー計算書

出典：東京都会計管理局(2010), p. 4.

って実質的にかかったコスト以上に質の高いサービスを提供することが可能かもしれない。そうすれば、結果的には売上によってコストアップの部分をカバーできることになり、利益を創出することができる。ところが、公共サービスは商品の付加価値を高めることが難しく、また必要以上のサービスを提供したとしても、それが必ず住民の福祉を促進することにつながるかと言えば、そうとは限らないであろう。なぜなら、公共サービスと民間企業が提供する商品とでは、それを必要とする人々が求めている要求に大きな違いが生じているからである。

民間企業の経営における目的は、より多くの利益を生み出すことにある。そのため、顧客のニーズを捉えながら付加価値の高い商品を生産することにより、消費者はそれを積極的に購入しようとする。仮に、そのために多少のコストアップがあったとしても、それは売上の増加によって十分に回収することができるかもしれない。それに対し指定管理者制度では、高付加価値のサービスを提供することが想定されていない。そのため、提供するサービスの内容を指定管理者が勝手に変更することには限りがあり、またそれに必要な設備や権限なども十分に委譲されているとは限らないであろう。

このように、公の施設を指定管理者制度によって民間企業が管理運営するためには、地方公共団体が求めている公の施設で提供されるサービスを維持し、その上で民間企業の目的である利益の創出をどのように展開するのかを考えなくてはならない。また、公の施設の管理運営において利益を創出するためには、設備や委譲される権限などの制約があることを考慮に入れながら管理運営を行う必要がある。

## (2) 単年度決算方式の地方公共団体と継続企業前提の民間企業

もう 1 つの大きな違いは、会計年度の考え方にある。公の施設では、地方公共団体と同様に単年度決算でコスト計算や財産の把握を行っている。それに対し、民間企業はゴーイングコンサーンの考え方にもとづいており、収益や費用の見越し繰延べ、利益の繰越など、期間損益計算をするために必要な手続きを経て 1 年ごとに本決算は行っているが、前提は継続的に経営活動を遂行することである。

地方公共団体による単年度決算方式では、年度を超えて予算を設定することは行われない。そのため、当該年度に必要な予算をあらかじめ設定しておく必要がある。言い換えると、あらかじめ計上していない費用項目が発生したさいは、すぐに対応することが難しいことを意味している。たとえば、公の施設で使われている設備が異常をきたしたとき、民間企業であれば企業の経営活動に大きな支障をきたすことになるため、それをすぐに修繕するなどの対応が行われるであろう。また、必要な修繕費については事前に修繕引当金を設定し、修繕の必要性が生じたさいにすぐ対応できるような仕組みを採用している。

それに対し単年度決算の地方公共団体では、当該年度に必要な修繕費などについては事前に予算として組み込んでおく必要がある。そのため、仮に公の施設で突発的な修繕が必要になったとき、必要な予算について事前に組んでおけば修繕がすぐに行われることになる。しかし当期に急に必要となった修繕については、予算が計上されていないことから修繕費を支出計上することが難しいケースも数多く見られる。このとき、修繕が行われない、あるいは修繕に多く

の時間を要するようなときは、予算の捻出を行う地方公共団体ではなく、公の施設を管理運営する指定管理者の業務遂行に大きな影響を与えることになる。

### (3) 相違点が及ぼす影響

上述のように、地方公共団体と民間企業では採用する会計制度をはじめとして、相違点はかなり多く存在している。そのため、地方公共団体と民間企業がそれぞれ協働によって公の施設を管理運営するにあたっては、それらの相違点を事前に整理しお互いが認識した上で、必要に応じて対策を講じておくことが必要であろう。特に、地方公共団体における公の施設が果たすべき目的と、指定管理者である民間企業が考える公の施設を通じて達成しようとしている目的とが大きく乖離してしまうことで、両者の協働による公の施設の管理運営方針などに大きな齟齬が生じてしまう危険性がある。その結果、協働による公の施設運営がうまくいかず、指定管理者制度そのものの在り方を根本的な部分から見直さなくてはならないことにもなりかねない。

## 4. 地方公共団体と民間企業の性質の違いを埋める方策

### (1) 組織における目標整合性の問題

企業では、トップマネジメントが戦略にもとづいて示している目標や企業の方向性をミドル層やロー層の管理者に伝え、また業績評価指標にそれを反映させることによって、企業としての目標を達成するための工夫がなされている。ところが、トップマネジメントの考える目標や企業の方向性を業績評価指標に適切に反映させることができなかつたとき、ミドル層やロー層の管理者がトップマネジメントの意向に反した意思決定行動を採用する可能性がある。これがいわゆる目標整合性の問題である。

たとえば 1950 年代の米国では、事業の多角化などによって組織の肥大化が進み、それに合わせて事業部制会計が急速に発展することとなった。それにともない、各事業部の管理者に対して多くの権限が委譲されるようになったことで、権限に見合った業績を測定することも必要とされるようになった。そこで、1957 年には Shillinglaw が管理可能性の概念を組み込んだ損益計算書を作成し、管理者の業績を管理可能性にもとづいて明確に測定することを試みている<sup>\*4</sup>。また、さらに権限委譲が進み事業部管理者に投資意思決定の権限も委譲されるようになると、投資利益率(ROI)にもとづいた業績評価が行われている。

ところが谷氏によると、ROI による事業部管理者の業績評価について、次のように大きな問題が隠されていると述べている。

「…事業部の収益性評価目的では、事業部使用資本利益率による業績測定が支持され、これに対する否定的な見解はほぼみられないといってよいであろう。

他方、事業部管理者の業績評価目的では、インベストメント・センターにおいて、事業

---

\*4 Shillinglaw, Gordon(1957), “Guides to Internal Profit Measurement,” *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 2, pp. 82-94.

部利益を獲得するのに使用された事業部資本を含めて業績が測定される。このとき、前述のように、事業部使用資本利益率のなかに、短期利益業績とともに長期的な投資業績が反映されるとすれば、この事業部使用資本利益率を事業部管理者の業績評価尺度とすることには問題はないはずである。

しかし、このような業績測定は、事業部管理者の目標不一致な投資決定や投資の提案を誘発するとして、ディアデン等の批判の対象となっている。事業部使用資本利益率による事業部管理者の業績測定がこのような意思決定を引き起こすものとすれば、目標一致の促進をシステムの目的とした事業部業績管理会計上重大な問題といえよう。<sup>\*5</sup>

このように、事業部管理者の業績評価指標として ROI を用いるとすれば、ROI の数値を高めるために分子の利益額を増加させるか、分母の投資額を抑制することを考えるかもしれない。もちろんそれらの両方が達成できるとすれば、ROI の数値は大きく向上し、事業部管理者の業績は高く評価されることになる。しかし実際には、コスト削減や売上増加により利益額を増加させることよりも、投資額を抑制することの方が管理者の意思決定のみで ROI の数値を改善することができるため、投資額をコントロールすることによって ROI を向上させようとする可能性が高い。その結果、投資権限を有する管理者の業績測定尺度に ROI を用いることは、短期的な業績の向上に走ってしまい、長期的な視点から見た業績との目標一致が図られないという問題点が考えられるのである。

「ROI を業績測定尺度に使用すると、A 事業部長は利益額よりも比率を増加させるために、必要以上に使用資本をへらし、企業規模を縮小させるかもしれない。あるいはまた、…全社の見地からすれば最低所要投下資本利益率である資本コスト率 10 %をはるかに上回る有利なこの投資を、A 事業部は採用すべきであるが、A 事業部長はこの投資プロジェクトを採用したがるであろう。なぜならばこれを採用したのちの、A 事業部の… ROI が悪化するからである。このように ROI を業績測定尺度に使用することは、『比率を増大せよ。』と命令することに等しい。」<sup>\*6</sup>

## (2) 指定管理者制度における目標整合性

指定管理者制度においても、前述の目標整合性の問題が生じる可能性は多分に存在する。すなわち、指定管理者の業績評価においては、業績評価指標として何を用いるかによって指定管理者のモチベーションを大きく左右することになる。たとえば指定管理者が小手先の業績を向上させる意思決定を採用してしまうと、ROI の比率は短期的に大きく高まるが、長期的にはむしろ先行投資が行われないことで業績が悪化する可能性もある。このことは、指定管理者の部分最適を推奨することを意味しており、地方公共団体が考える長期的な公共性の質的向上という目的との整合性、すなわち全体最適が達成されないことになってしまう。

指定管理者制度においては、多くのケースにおいて指定管理期間が 5 年となっている。指定

---

\*5 谷武幸(1983)『事業部業績管理会計の基礎』国元書房, p. 80.

\*6 岡本清(2000)『原価計算 [六訂版]』国元書房, p. 668.



管理者はこの5年という指定管理期間を活用し、公の施設の管理運営を行いながら利益の創出を行い、自らの企業の業績を向上させる努力をしなければならない。それと同時に、公の施設に求められる本来の役割である公共の福祉を増進させるための方策も考える必要がある。指定管理者はそれらの両方を考慮しながらも、最適なパフォーマンスを達成することが求められている。

では、地方公共団体はそれをどのように捉えているのだろうか。大前提として、本来は指定管理者と地方公共団体の協働によって公の施設が管理運営されていることを考えると、公の施設を指定管理者だけが管理運営するのではなく、地方公共団体も積極的に管理運営に関わっていくことが重要な要素となる。しかし実際には、公の施設の所管課によってその考え方や温度差にばらつきがあることもまた事実である。

### (3) 指定管理者制度とマネジメントシステム

指定管理者制度について、横浜市の考える基本理念には大きく2つの点が含まれている。その1つが、指定管理者制度の対象となっている施設においてマネジメントシステムを確立することである。この点について、横浜市のガイドラインでは次のように規定されている。

「指定管理者制度導入の目的は、公の施設の管理に民間の能力を活用することにより、『住民サービスの向上』及び『経費の節減』を図ることが主たるものとされている。

しかし、公の施設は、記述のとおり『政策目的の達成』のために設置されるものであり、その管理運営が向上したと言えるためには、直接的な利用者に対する『サービスの向上』や『経費の節減』のみでは必ずしも十分とは言えない。

そこで、本市における指定管理者制度の運用にあたって、まず各施設に固有の設置目的(ミッション:mission)を明確化した上で、その効果的かつ効率的な達成を目指すことをマネジメントとして確立する。

本市においては、指定管理者制度の運用に際しては、単に『(建物としての)施設の管理を行う』ということではなく、明確化された目的の達成を目指すための手法として指定管理者制度を位置づけ、運用していくことを基本姿勢とする。」<sup>\*7</sup>

このように、実際に公の施設を管理運営している指定管理者がすべての責任を有しているのではなく、地方自治体も指定管理者を選定し協働で公の施設を管理運営しているという自覚をもち、責任意識を明確に持つことが欠かせないであろう。

横浜市の例によると、指定管理者制度に関しては①対等・対話の原則、②目標共有の原則、③アイデア保護と透明性確保の原則、④役割分担と責任明確化の原則という4つの原則を掲げている<sup>\*8</sup>。すなわち、①の対等・対話の原則では、現場で運営管理を行っている指定管理者とその公の施設の所有者であり監督義務を有する地方公共団体が、互いに積極的なコミュニケーションを取ることを重視するよう心がけている。また②の目標共有の原則では、前述のようにそ

---

\*7 横浜市(2015), 前掲ガイドライン, p. 9.

\*8 前掲ガイドライン, p. 10.

それぞれの目的が異なることから、公の施設に求められる目標の効果的で効率的な達成方法をお互いが模索しつつ、それぞれが部分最適ではなく全体最適を実現できるような仕組み作りを意識している。③では指定管理者独自のノウハウや知的財産を保護することで、相互の信頼関係が構築されることにもつながっている。そして④では、それぞれが行うべき役割分担と有している責任を明確に認識し、お互いが責任を放棄あるいは押しつけ合うことのないように、責任の共有化を図ることが規定されている。

これらのことからわかるように、公の施設を指定管理者制度を用いて適切に管理運営するためには、地方公共団体と指定管理者である民間企業の双方が協働によって行われていることを明確に意識し、お互いの密接なコミュニケーションや責任意識を高く有することによって、会計制度や目的の違いなどによる根本的な相違点を少しでもカバーすることができるようになるのである。

## 5. おわりに

本論文では、指定管理者制度を取り巻く環境について、地方公共団体や地域住民が求めている公の施設に対する期待と、指定管理者として公の施設を管理運営する民間企業の目的の違いを中心に検討を行った。公の施設については、公的サービスを提供することが求められているが、収益を獲得する事業体ではないことを考慮すると、公的サービスの付加価値を過剰に高めることが適切とは言えない。そのため、公的サービスの質を向上させることは必要となるが、民間企業の目的である利益の獲得については、付加価値を高めることによる売上の増加でそれをカバーすることは難しいであろう。この点については、たとえば原価企画などの導入可能性を検討することもその方向性の1つなのかもしれない。

また、民間企業はコストを削減することによって利益を獲得することが重要となるが、公の施設そのものは地方公共団体の所有物であり、建物や設備などを勝手に変更することはできない。そのため、大きくコストを改善することは事実上困難を極める可能性がある。また、そのような条件の中で5年間という指定管理期間が設けられており、その期間の中で一定の業績を上げなければならないという意味では、民間企業が指定管理者として公の施設を管理運営するためには何かしらの動機づけが求められるであろう。

指定管理者として民間企業を動機づけるためには、地方公共団体によるモニタリングの重要性と責任意識の強化、また官民のコミュニケーションが大きな鍵を握るのではないだろうか。特に地方公共団体は、公の施設の管理運営を指定管理者に委託した段階で、すべての責任までも委託したと誤認してしまう可能性がある。そこで、指定管理者制度による公の施設の運営は官民による共同事業であり、施設の所有者としての地方公共団体の責任と、管理者としての民間企業の責任をそれぞれに認識させることで、お互いが公の施設の管理運営に対して共通の意識を持つことができる。その結果、公の施設に対する地方公共団体の目的と指定管理者である民間企業の目的が大きく乖離する目標整合性の問題が少しでも解消され、相互に必要なコミュニケーションを取りながら適切な管理運営を進めていくことができるようになる。

指定管理者制度を取り巻く環境について、本論文ですべてを明らかにできたとは考えていない。公の施設の適切な管理運営が行われるためには、官民の協働をより促進していくことが重要であり、そのためには指定管理者に対するモニタリングや評価をどのように行うべきか、また再選定にさいしてどのようにそれらを反映させていくのかなど、検討すべき課題はまだまだ残されている。これらの課題については、今後さらに考察を進めていくこととする。

## 参考文献

1. Shillinglaw, Gordon(1957), “Guides to Internal Profit Measurement,” *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 2, pp. 82-94.
2. 大分県総務部行政企画課(2013)『指定管理者制度運用ガイドライン(平成25年5月改訂版)』.
3. 岡崎明晃(2012)「指定管理者制度におけるモニタリング」『Fitness Business』Vol. 59, pp. 98-101.
4. 岡本清(2000)『原価計算 [六訂版]』国元書房.
5. 加藤典生(2012)「地域活性化に向けた管理会計研究の課題：指定管理者制度に着目して」『大分大学経済論集』Vol. 64, No. 2, pp. 53-79.
6. 総務省自治行政局通達(2003)「地方自治の一部を改正する法律の公布について(通知)」2003年7月17日付.
7. 総務省自治行政局行政課(2007)「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」
8. 谷武幸(1983)『事業部業績管理会計の基礎』国元書房.
9. 東京都会計局(2010)『公会計改革白書』.
10. 新田順子(2011)「今後の指定管理者制度の活用について-モニタリング・評価の視点から-」『経営戦略研究』Vol. 5, pp. 165-179.
11. 望月信幸(2012)「メゾ管理会計の概念に関する試論：指定管理者制度を題材に」『大分大学経済論集』Vol. 64, No. 2, pp. 81-99.
12. 望月信幸(2014)「指定管理者制度におけるモニタリングと責任会計」『産業経理』Vol. 74, No. 73, pp. 139-148.
13. 望月信幸, 佐藤浩人, 加藤典生(2015)「指定管理者制度における業績評価の一考察-大分県宇佐市のケースとBSCの導入可能性-」『メルコ管理会計研究』Vol. 7, No. II, pp. 25-35.
14. 横浜市(2015)『横浜市指定管理者制度ガイドライン【第8版】』.